

Nova Doutrina para o Comando e Controle

~~Tradução de [nome] para o [nome] do [nome] do [nome] do [nome]~~

EM MAIO DE 1863, o Exército Confederado do norte da Virgínia, apesar da superioridade numérica inimiga de mais de dois a um, derrotou o Exército do Potomac, da União, na Batalha de Chancellorsville. Essa foi uma vitória de comando e controle (C2) e não de superioridade numérica. O comandante Confederado, General Robert E. Lee, teve primeiro que compreender a situação, tomar medidas para superar sua desvantagem inicial e finalmente usar de C2 superior para o seu oponente. Sua vitória também foi devida ao fato de que o comandante derrotado do Exército da União, o Major General Joseph Hooker, apesar de ter obtido a iniciativa na campanha, demonstrou possuir péssimo C2. Este exemplo ilustra o valor do C2 no sucesso de operações militares. As operações modernas e a doutrina do Exército dos EUA dependem de C2 superior para o sucesso.

Como parte da doutrina emergente de apoio ao Manual de Campanha 3-0 do Exército dos EUA, Operações, o Exército dos EUA publicará a doutrina de C2 no novo *FM* 6-0, Comando e Controle.¹ A decisão de publicar um *FM* de C2 doutrinário separado foi tomada devido à relativa carência dessa doutrina na literatura doutrinária superior do Exército. A versão de 1993 do *FM* 100-5, Operações, discute C2 sob o título “Comando em Combate,” em apenas poucas páginas.² Mais doutrina de C2 pode ser vista no *FM* 101-5, *Staff Organization and Operations* (Organização e Operações do Estado-Maior), mas isso representa ainda apenas umas oito páginas em meio a mais de duzentas.³ Consequentemente, manuais de armas e escalões subordinados têm tido que desenvolver suas próprias definições e detalhes de C2, criando várias versões de doutrina de C2. Um grupo de trabalho definiu a doutrina de C2 do Exército

já que não havia um *FM* de C2 que detalhasse os conceitos publicados no *FM* 100-5.

A Publicação Conjunta (JP) 6-0, *Doctrine for C4 Systems Support to Joint Operations* (Doutrina para Sistemas de Apoio de C⁴ para Operações Conjuntas), não provê uma doutrina de C2 explicitamente.⁴ Outras fontes de doutrina de C2 conjunta são o JP 3-0, *Doctrine for Joint Operations* (Doutrina para Operações Conjuntas), e o JP 0-2, *Unified Action Armed Forces — UNAAF* (Forças Armadas de Ação Unificada), mas não há uma única fonte normativa.⁵ Além disso, o C2 de forças terrestres tem necessidades únicas que não são abordadas pela doutrina conjunta.

Em contraste, outras forças singulares e exércitos têm publicado manuais doutrinários de C2. A Força Aérea, a Marinha e o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA publicaram suas doutrinas de C2 em manuais separados — o *Air Force Doctrine Document — AFDD 2-8* (Documento de Doutrina da Força Aérea 2-8), *Command and Control Doctrine* (Doutrina de Comando e Controle); a *Naval Doctrinal Publication — NDP 6* (Publicação Doutrinária Naval 6), *Naval Command and Control* (O Comando e Controle Naval); e a *Marine Corps Doctrinal Publication 6* (Publicação Doutrinária dos Fuzileiros Navais 6), *Command and Control* (Comando e Controle).⁶ O Exército Britânico publicou sua doutrina de C2 na *Army Doctrinal Publication — ADP 2* (Publicação Doutrinária do Exército 2), *Command* (Comando), assim como o fizeram as Forças Armadas do Canadá na *Canadian Forces Publication — CFP 300 (3)*, (Publicação das Forças Canadenses 300 (3)), *Command* (Comando).⁷

O *FM* 3-0 reconhece claramente a informação como um elemento do poder de combate e estabelece

diretrizes sobre o seu significado. Fundamental no uso de C2 é o fato de que os líderes usam a informação para gerar entendimento e, então, usam o entendimento para tomar decisões que levam a ações efetivas. O *FM 6-0* amplia os conceitos do *FM 3-0*.

A decisão de publicar um *FM* de C2 doutrinário separado foi tomada devido à relativa carência dessa doutrina na literatura doutrinária superior do Exército. . .

Conseqüentemente, manuais de armas e escalões subordinados têm tido que desenvolver suas próprias definições e detalhes de C2, criando várias versões de doutrina de C2.

A doutrina deve guiar o desenvolvimento e uso de tecnologias modernas de informação e sua poderosa capacidade de influenciar a conduta de operações. Caso contrário, a tecnologia, ou os que a desenvolvem, exigirão que as forças implementem o C2 à sua maneira. Por exemplo, durante o desenvolvimento do Sistema de Comando em Combate do Exército (*Army Battle Command System — ABCS*), a companhia contratada pediu que a doutrina fosse escrita de maneira a marcar todos os anexos às O Op, depois do F, como F1, F2 e F3 porque seu programa não podia designar os anexos além de F.

Do que trata o *FM* do C2

O *FM 6-0* provê uma estrutura comum para doutrina de C2. Esta estrutura comum é uma linguagem comum que define termos essenciais para discutir, descrever e desenvolver o C2 nas escolas e nas instalações militares. Estabelece firmemente o comando da missão como um conceito de C2 que se adapta de melhor forma à doutrina de operações de amplo espectro e usa a tecnologia moderna para apoiar os soldados. O *FM 6-0* concentra-se no comandante em vez de no estado-maior e enfatiza a execução em vez do planejamento, no processo operacional. Além disso orienta escolas e instalações em sua instrução e em seus *FM* de arma e escalão, quando abordam o C2.

O *FM 6-0* detalha os conceitos do *FM 3-0*, para tornar a doutrina aplicável e explica como usar a informação como um elemento do poder de combate. Apresenta também, com certa profundidade, a arte do comando e explica que um dos principais papéis do comandante é combinar a arte com a ciência no C2. O *FM 6-0* usa a metodologia visualizar-descrever-

dirigir-liderar do comando em combate do *FM 3-0* como a metodologia de tomada de decisões do comandante, seja no planejamento do processo decisório militar formal (*formal military decision making process — MDMP*) ou na execução. Finalmente, o *FM 6-0* detalha o C2 durante o processo operacional — planejamento, preparação e execução de operações, com avaliações através de todo o processo.

O *FM 6-0* sincroniza a doutrina de C2 do Exército dos EUA com doutrina emergente conjunta e aliada, permitindo às forças do Exército atuar melhor durante operações ou campanhas conjuntas ou multinacionais porque agora a doutrina de C2 se adapta melhor à doutrina de nossos aliados ou aliados em potencial. Ele cobre estes e outros assuntos em seis capítulos e seis apêndices. Os capítulos cobrem a natureza e arte do comando, a natureza e ciência do controle, o papel do comandante, o sistema de C2 e como implementar o C2. Os apêndices aprofundam a doutrina apresentada nos capítulos com discussões sobre o ciclo observar-orientar-decidir-agir, sobre a informação, organização do estado-maior e oficiais de estado-maior, responsabilidades e tarefas do estado-maior, ligações e ensaios.

O Novo *FM 6-0*

O primeiro conceito novo do *FM 6-0* trata da missão do comando. Este conceito é completamente novo no Exército. Temos usado o comando da missão durante muito tempo sem mencioná-lo ou torná-lo um conceito doutrinário específico. Tanto a Marinha como o Corpo de Fuzileiros Navais o usam, assim como o fazem os ingleses, os canadenses, os franceses, os alemães e outros mais.

O *FM 3-0* apresenta e define o gerenciamento de informações como um fator contribuinte à superioridade da informação. O *FM 6-0* proporciona doutrina para o gerenciamento de informações, evidenciando sua importância ao C2. O gerenciamento de informações no C2 é uma maneira de usar a informação como um elemento do poder de combate. Criando uma padronização, o *FM 6-0* define os conceitos subordinados do gerenciamento de informações. Um *FM* mais recente, o *FM 6-0.6, TTP for CP Operations* (Táticas, Técnicas e Procedimentos para Operações de Poder de Combate), proporcionará táticas, técnicas e procedimentos para o gerenciamento de informações.⁸

A doutrina conjunta e a do Exército nunca haviam definido o controle no C2; o *FM 6-0* agora o faz. Também identifica os elementos de controle e define princípios de controle para usá-los durante operações e quando implementando o C2. Finalmente, discute formas de controle.

Outro novo aspecto da doutrina de C2 é a identi-

ficação do comandante e do sistema do C2 — não o comando e controle — como dois componentes separados e distinguíveis do C2. O *FM 6-0* discute o papel do comandante, enfatizando que ele contribui para a arte do comando, combina a arte e a ciência do C2 e é a força por trás do C2 para todo o resto. Define o sistema de C2, mostrando que ele existe para apoiar o comandante na busca do C2 ideal e mostra como seus componentes trabalham em conjunto para fornecerem esse apoio.

O *FM 6-0* fornece a direção doutrinária sobre os efeitos da digitalização no C2. Discute a digitalização e a missão do comando; a digitalização e atividades do gerenciamento de informações; a digitalização e a implementação de C2 durante a execução; e o uso da digitalização para apoiar a arte e os aspectos humanos do C2, buscando capacitar o potencial humano ao invés de substituí-lo. O *FM 6-0* também providencia doutrina de C2 durante a execução. Focaliza especialmente o processo decisório durante a execução.

Comando da missão. Historicamente, comandantes militares têm empregado variações de dois conceitos básicos de C2: comando de missão e comando detalhado (*detailed command*)*. Os oficiais do Exército e os comandantes normalmente preferiam o comando detalhado, mas o entendimento da natureza da guerra e dos padrões da história militar salientam as vantagens do comando da missão. O *FM 6-0* apresenta o conceito de C2 principal do Exército dos EUA como sendo o comando da missão. Ele define o comando da missão, salienta seus componentes, compara-o com o comando detalhado e mostra a utilidade das tecnologias modernas de informação na aplicação desse conceito durante operações.

O comando da missão é a condução de operações militares por meio da execução descentralizada, com base nas ordens de missão, buscando o cumprimento eficiente da missão. O comando da missão bem-sucedido ocorre quando líderes subordinados, em todos os escalões, usam a iniciativa disciplinada, de acordo com a intenção do comandante, para cumprirem suas missões. Ele requer um ambiente de confiança e compreensão mútua. Seus componentes são: a intenção do comandante, a iniciativa de subordinados, as ordens da missão, e a alocação de meios.

O comando da missão fornece um conceito de C2 centralizado no comandante e equilibrado pelas iniciativas dos subordinados para utilização em operações descentralizadas. Este conceito de C2 requer

que o comandante descreva sua visualização por meio de sua intenção, da diretriz de planejamento, e das necessidades básicas de informação do comandante para que seus subordinados possam tomar iniciativas de acordo com sua intenção. Deve também estabelecer um ambiente de confiança e de compreensão mútua.

Gerenciamento e a superioridade da informação. O *FM 3-0* apresenta a informação, de forma doutrinária, como um elemento do poder de combate. Por meio das operações de informação e do gerenciamento de informações, o *FM 3-0* aborda as tarefas de dirigir e coordenar os outros elementos — manobra, poder de fogo e proteção. O gerenciamento de informações contribui para se alcançar a superioridade da informação. Isto representa uma mudança do antigo conceito de operações de informação, que incluía os componentes do gerenciamento de informações dentro das operações de informação. Enquanto se

O *FM 6-0* . . . Estabelece firmemente o comando da missão como um conceito de C2 que se adapta de melhor forma à doutrina de operações de amplo espectro e usa a tecnologia moderna para apoiar os soldados. O *FM 6-0* concentra-se no comandante em vez de no estado-maior e enfatiza a execução em vez do planejamento, no processo operacional. . . O *FM 6-0* detalha os conceitos do *FM 3-0*, para tornar a doutrina aplicável e explica como usar a informação como um elemento do poder de combate.

desenvolvia o *FM 6-0*, tornou-se evidente que a informação, em geral, e o gerenciamento de informações, em particular, eram mais apropriadamente discutidos e formulados sob a doutrina de C2 do que sob a doutrina das operações de informação.

O gerenciamento de informações providencia informações relevantes para a pessoa certa, no momento certo, de forma útil para o entendimento da situação e para o processo decisório. Usa procedimentos e sistemas de informações para coletar, processar, armazenar, exibir e disseminar dados e informação. O gerenciamento de informações utiliza as três funções primárias de controle e o sistema C2 em apoio ao comandante. Por meio da coleta, processamento e exibição de informação relevante no formato de uma imagem operacional compartilhada (*common operational picture* — *COP*), o gerenciamento de informações ajuda o comandante a

**Detailed Command* não é um termo doutrinário. É simplesmente um termo empregado para descrever o microgerenciamento. *Detailed Command* é caracterizado por um processo decisório e de informação centralizado, pendente das ordens do alto comando. — Nota da Editoria Brasileira

— O Comando com Base na Confiança e na Compreensão Mútua —

As Ordens de Grant para Sherman, 1864



General Ulysses S. Grant

Em uma carta ao General William T. Sherman, em 4 de abril de 1864, o General Ulysses S. Grant informou seus planos para a campanha de 1864. Grant descreveu o papel específico de Sherman da seguinte maneira:

“É minha intenção, caso o inimigo permanecer quieto e me permitir tomar a iniciativa na campanha da primavera, concentrar todos os componentes do Exército, de certa forma, para um objetivo comum... Proponho a você que avance contra o exército de Johnston para destruí-lo e que penetre o máximo possível dentro do território do inimigo, infligindo todo dano que for capaz nos seus recursos de guerra. Não pretendo preparar um plano de operações para você, mas simplesmente informá-lo do que deve ser feito, deixando-o livre para executá-lo à sua maneira. Porém, envie-me, assim

que puder, o seu plano de operações.”

Sherman respondeu rapidamente a Grant em uma carta datada de 10 de abril de 1864. Enviou-lhe, conforme fora pedido, seu plano específico de operações, demonstrando ter compreendido a intenção de Grant:

“... Que agiremos todos no sentido de um plano comum, convergindo em um centro comum, parece ser um plano de guerra excelente... não deixarei outros assuntos me desviarem dos seus planos principais, que incluem meu ataque a Joseph Johnston e causar o máximo de danos possíveis ao inimigo... entendo que a todo momento devo manter Johnston ocupado para que ele não possa de forma alguma enviar parte do seu comando contra você ou contra Banks.”

General William T. Sherman



entender a situação quando aplicar seu próprio julgamento à imagem operacional compartilhada. Com o entendimento da situação e uma missão, o comandante pode iniciar o processo decisório. O gerenciamento de informações também apóia o processo decisório por meio da coleta, processamento, exibição, armazenagem e disseminação de informações relevantes.

Finalmente, o *FM 6-0* discute o papel do gerenciamento de informações em disseminar a decisão por meio de ordens e planos para dirigir as ações que vão executar a decisão. A informação que não leva a ações em decorrência do entendimento da situação e decisões tomadas não é relevante; além disso, pode causar ao excesso de informações para o estado-maior ou para o comandante.

Digitalização e o C². O *FM 6-0* provê a doutrina que orienta a digitalização para facilitar e fortalecer o comando da missão. Uma possibilidade da digitalização é permitir que o Exército minimize a arte do comando ao aumentar a informação e possa prover os comandantes com melhor e mais precisa informação e inteligência, em tempo oportuno, permitindo-lhes depender menos da intuição para visualizar estados atuais e futuros. Com informação mais precisa, eles poderão melhor ditar os termos, o local e o

ritmo do combate mesmo nos escalões subordinados. Aparentemente, isto criaria tensões com o comando da missão.

A digitalização não muda os fundamentos do comando e pode aumentar a eficiência no processo decisório e na liderança. Deve permitir aos comandantes devotar mais tempo à arte e às particularidades humanas do comando e permitir-lhes alcançar e usar a visualização. Sistemas modernos de informações, como o Sistema de Comando em Combate do Exército, capacitam o comando da missão. Acima de tudo, estes sistemas permitem aos comandantes a transmissão de informações aos subordinados para que estes possam tomar iniciativas disciplinadas, de acordo com a intenção do comandante. A imagem operacional compartilhada facilita o entendimento da situação por parte dos subordinados e informa-lhes a perspectiva do seu comandante para que possam, intuitivamente, visualizar os efeitos de suas decisões sobre a operação daquele e aceitar ou minimizar os resultados de suas próprias decisões.

Os subordinados contam com um sistema dentro do qual podem acessar informações disponíveis no seu nível para usá-las em iniciativas que estejam de acordo com a intenção do comandante. À medida que subordinados agem de acordo com suas decisões,

a tecnologia de informações permite-lhes informar essas decisões a seu comandante. O comandante pode monitorar as ações de seus subordinados e, juntamente com o seu estado-maior, poderá outra vez sincronizar as operações, rapidamente, usando a tecnologia de informações de acordo com a iniciativa tática tomada pelos subordinados.

O *FM 6-0* explica como a digitalização pode substancialmente apoiar a arte do comando, proporcionando aos comandantes informação melhor, mais precisa e em tempo oportuno. Com melhor entendimento da situação, o comandante perderá menos tempo com fatores desconhecidos, permitindo-lhe melhor visualizar o atual e o futuro resultado final. De posse dos melhores produtos da digitalização, o comandante pode identificar os fatores desconhecidos e dirigir com precisão a coleta de informações ou aceitar o fator desconhecido, no interesse de ganhar tempo. Munido de informação mais precisa, ele dita os termos, local e ritmo da operação. Isto lhe permite mais tempo e energia para liderar e motivar seus soldados no desempenho de tarefas difíceis sob condições difíceis. A digitalização também mantém o comandante ligado ao seu posto de comando, dando-lhe maior liberdade para liderar pelo exemplo e pela presença, sem ter de pagar o preço de perder informação importante.

O Processo decisório durante a execução. Agora o *FM 6-0* prevê doutrina sobre a tomada de decisões durante a execução por meio do emprego da metodologia e do contexto do processo decisório militar, mas é influenciado pelas condições da execução. Assim, amplia a atual doutrina do *FM 101-5* que descreve o processo decisório militar durante os planejamentos para produzir uma ordem ou plano. Muitos interpretaram o *FM 101-5* como exigindo a aplicação do processo decisório militar na sua íntegra para todas as decisões, não obstante o tempo que levasse. O *FM 6-0* orienta os comandantes durante a preparação e especialmente durante a execução, para adaptarem suas operações às condições em constante evolução, em vez de persistirem com um plano que talvez não mais represente a realidade da situação. Em outras palavras, combata o inimigo, não o plano, uma tática usada ultimamente nos centros de adestramento de combate.

O processo decisório durante a execução é frequentemente muito rápido, às vezes em frações de segundo, e nem sempre segue um processo formal. Depende da avaliação do progresso para identificar variantes para a progressão visualizada pelo comandante. Se as variantes estão dentro de limites aceitáveis, então a operação pode continuar com adaptações e funções básicas de continuidade

da execução discutidas no *FM 6-0*. Caso as variantes sejam demasiadas, o comandante deve determinar se elas (ou seus resultados previstos) apresentam uma oportunidade de maior sucesso ou se são uma ameaça à missão ou à força. De qualquer forma, o comandante tem que ajustar a sua decisão.

Se a variante apresenta uma oportunidade, a decisão deve aproveitar-se dela, tomando, reter e explorando a iniciativa. Se a variante for uma ameaça, o comandante ajusta a sua decisão para recolocar a operação de acordo com as suas expectativas. Dada a importância de conquistar, reter, e explorar a iniciativa em operações baseadas na execução, o *FM 6-0* provê doutrina para atingir esses objetivos durante operações de estabilidade e apoio bem como durante as ofensivas e defensivas.

Ênfase sobre a arte e aspectos humanos. O *FM 6-0* enfatiza os aspectos humanos e de arte do C2 como sendo mais importantes que os materiais ou tecnológicos. Comenta sobre o uso da metodologia visualizar-descrever-dirigir-liderar do comando em

Muitos interpretaram o *FM 101-5* como exigindo a aplicação do processo decisório militar na sua íntegra para todas as decisões, não obstante o tempo que levasse. O *FM 6-0* orienta os comandantes durante a preparação e especialmente durante a execução, para adaptarem suas operações às condições em constante evolução, em vez de persistirem com um plano que talvez não mais represente a realidade da situação.

combate descrito no *FM 3-0*. Visualizar-descrever-dirigir é a contribuição do comandante ao processo decisório na arte do comando, e liderar é sua maneira de incluir o elemento liderança no poder de combate, na realização de operações.

Como resultado, o *FM 6-0* substitui na doutrina os termos “visualização do campo de batalha” e “estimativa do comandante” pelo termo “visualização do comandante” mostrando de que forma o comandante combina a arte do C2 com a ciência representada pelo processo decisório militar. O termo tem a mesma definição da “visualização do campo de batalha.” É a base com a qual o comandante combina a arte e a ciência de C2, e é o processo mental básico que apoia sua tomada de decisão. O comandante a emprega tanto durante o planejamento como durante a execução.

A ênfase nos aspectos humanos e de arte no C2

também inclui a liderança, apesar de não repetir a doutrina abordada no *FM 22-100, Liderança*.⁹ Porém, o *FM 6-0* enfatiza certos aspectos da doutrina de liderança que se aplicam particularmente ao comando bem como as diferentes maneiras que comandantes e outros líderes utilizam para aplicar a doutrina da liderança.

Controle. Nem a doutrina conjunta nem a do Exército define oficialmente controle no C2. O *FM 6-0* agora o define como “a regulamentação de forças e sistemas operacionais do campo de batalha utilizados para cumprir a missão de acordo com a intenção do comandante. O controle inclui a coleta, o processamento, a exibição, a armazenagem e a disseminação de informações para a criação da imagem operacional compartilhada e o uso de informações, particularmente pelo estado-maior, durante o processo operacional”.¹⁰

O controle consiste de três elementos. O mais importante é a informação. Os outros dois são a comunicação e a estrutura. Ele proporciona três funções básicas no C2. O controle ajuda os comandantes a chegarem ao entendimento da situação, apóia o processo decisório e dissemina decisões como informação de execução. Princípios de controle orientam o emprego dos elementos para executar as funções de controle.

O sistema de C2 é o componente do C2 que proporciona as funções do controle. O comandante também exercita algum controle, mas apenas em ocasiões específicas selecionadas, momento ou local em que deva coletar ou disseminar informação pessoalmente. Devido o fato do estado-maior ser uma parte principal do sistema de C2, a doutrina de estado-maior foi incluída no *FM 6-0*, retirada do *FM 101-5*.

Casos históricos. O *FM 6-0* usa casos históricos para ilustrar ou enfatizar pontos essenciais da doutrina. Nem todos são contemporâneos, mas o C2 tampouco é novo. A doutrina precisa ser moderna em termos de conceito, material e procedimentos, mas deve também passar pela prova do tempo. Por exemplo, o manual usa a carta do General Ulysses S. Grant ao General William T. Sherman referente à campanha de 1864 para ilustrar o ambiente de confiança e compreensão mútua necessário para o comando em geral e o comando da missão em particular.

O caso do cerco do Ruhr complementa outro caso histórico do *FM 101-5*, sobre a Ordem de Operações

18 do VII Corpo-do-Exército, que iniciou um ataque coordenado de seis divisões desde a cabeça de ponte de Remagen, fazendo o cerco ao Ruhr. A ordem de operações consistiu de três páginas datilografadas, um calco de operações, um anexo de inteligência e um de artilharia. Estes casos históricos contrastam bastante com o uso impróprio da capacidade moderna de processamento de textos para produzir O Op com centenas de páginas.

Unidades digitalizadas, analógicas e híbridas. O *FM 6-0* proporciona doutrina de C2 que apoia a digitalização e a transformação das forças do Exército. Porém, enquanto estiver em vigor proporciona também doutrina para forças existentes e híbridas que ainda não completaram a sua digitalização. Também provê doutrina para operações com parceiros de coalizão em potencial que talvez ainda não tenham alcançado o nível de digitalização das forças do Exército dos EUA.

O *FM 6-0* provê doutrina de C2 para operações do Exército e para operações de amplo espectro. Aplica-se na ofensiva, defensiva, segurança e estabilidade e é completamente compatível com os conceitos básicos operacionais de operações decisivas, preparatórias e de sustentação. O *FM 6-0* proporciona uma base comum para ser usada no desenvolvimento de manuais das armas e escalões, bem como de táticas, técnicas e procedimentos para o C2. Também contém a mais atual orientação para a transformação das forças do Exército, permitindo que continue sendo relevante para as forças atuais, forças provisórias e para a Força Objetivo. **MR**

Referências

1. Manual de Campanha de Exército dos EUA (*FM*) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing office [GPO], 14 de junho de 2001); *FM* 6-0, *Command and Control* (Washington, DC: GPO, TBP).
2. *FM 100-5, Operations*, (Washington, DC: GPO, 14 de junho de 1993).
3. *FM 101-5, Staff Organization and Operations* (Washington, DC: GPO, 31 de maio de 1997).
4. Publicação Conjunta (*JP*) 6-0, *Doctrine for C4 Systems Support to Joint Operations* (Washington, DC: GPO, 30 de maio de 1995).
5. *JP 3-0, Doctrine for Joint Operations* (Washington, DC: GPO, 1º de fevereiro de 1995); *JP 0-2, Unified Action Armed Forces (UNAAF)* (Washington, DC: GPO, 24 de fevereiro de 1995).
6. Documento da Doutrina da Força Aérea 2-8, *Command and Control Doctrine* (Washington, DC: GPO, novembro de 1999), Publicação da Doutrina Naval nº 6 *Command and Control* (Washington, DC: GPO, 19 de maio de 1995); Publicação da Doutrina de Corpo de Fuzileiros Navais nº 6, *Command and Control* (Washington, DC: GPO, 4 de outubro de 1996).
7. Publicação da Doutrina do Exército Britânico nº 2, *Command*; Publicação das Forças Canadenses 300(3), *Command* (Kingston, Canada: Directorate of Army Doctrine).
8. *FM 6-0.6, TTP for CP Operations* (Washington, DC: GPO, TBP).
9. *FM 22-100, Army Leadership* (Washington, DC: GPO, agosto de 1999).
10. *FM 6-0*.

O Tenente-Coronel William M. Connor é chefe de Divisão de C2, Diretório de Doutrina de Armas Combinadas no Forte Leavenworth, Kansas, e o autor do Manual de Campanha 6-0. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela Stanford University. Graduou-se pela ECEME/EUA e pela Escola de Guerra do Exército dos EUA. Serviu em várias posições de comando e estado-maior no território continental dos EUA, no Vietnã, na Europa e no Havaí.